



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2013

Was macht Medien erfolgreich? - Eine Übersicht und Systematisierung der prozess- und angebotsbezogenen Erfolgsfaktoren

Sommer, Christoph ; von Rimscha, M Bjørn

Abstract: In Zeiten des Wandels und großer Unsicherheit ist es für Medienunternehmen von existenzieller Bedeutung, sich über die Erfolgsfaktoren ihrer Angebote im Klaren zu sein. Obschon eine Vielzahl an Studien zu Erfolgsfaktoren von unterschiedlichen Medien vorliegt, sind diese in ihrer Anlage meist so fokussiert oder selektiv, dass sie nur bedingt als handlungsleitend für das Medienmanagement gelten können. Der Beitrag liefert einen gattungsübergreifenden Literaturüberblick, diskutiert Möglichkeiten der Verallgemeinerung von Detailergebnissen und zeigt auf, wie die vorliegende Forschung noch besser nutzbar gemacht werden könnte.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-78636>

Journal Article

Accepted Version

Originally published at:

Sommer, Christoph; von Rimscha, M Bjørn (2013). Was macht Medien erfolgreich? - Eine Übersicht und Systematisierung der prozess- und angebotsbezogenen Erfolgsfaktoren. *Medienwirtschaft*, 10(2):12-29.

Was macht Medien erfolgreich?

Eine Übersicht und Systematisierung der prozess- und angebotsbezogenen Erfolgsfaktoren.

Management Summary:

In Zeiten des Wandels und großer Unsicherheit ist es für Medienunternehmen von existenzieller Bedeutung, sich über die Erfolgsfaktoren ihrer Angebote im Klaren zu sein. Obschon eine Vielzahl an Studien zu Erfolgsfaktoren von unterschiedlichen Medien vorliegt, sind diese in ihrer Anlage meist so fokussiert oder selektiv, dass sie nur bedingt als handlungsleitend für das Medienmanagement gelten können. Der Beitrag liefert einen gattungsübergreifenden Literaturüberblick, diskutiert Möglichkeiten der Verallgemeinerung von Detailergebnissen und zeigt auf, wie die vorliegende Forschung noch besser nutzbar gemacht werden könnte.



Christoph Sommer

IPMZ - Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung
Universität Zürich
E-Mail: ch.sommer@ipmz.uzh.ch



M. Bjørn von Rimscha

IPMZ - Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung
Universität Zürich
E-Mail: b.vonrimscha@ipmz.uzh.ch

Schlüsselbegriffe: Erfolgsfaktoren | Innovation | Erfolgsfaktorenforschung, | medienübergreifend

Abstand nach "Erfolgsfaktoren" Kein Komma nach "Erfolgsfaktorenforschung"

Kernthesen:

1. Erfolgsfaktorenforschung im Medienbereich greift meist auf Regressionsanalysen zurück. Alternative Methoden wie Qualitative Comparative Analysis könnten helfen, die Ergebnisse zu verifizieren.
2. Vor dem Hintergrund von Konvergenz, Multi- und Crossmedia sind Studien zu einzelnen Gattungen wie Film oder Zeitung nicht mehr zeitgemäß. Erfolgsfaktoren sollten gattungsübergreifend untersucht werden.
3. Während mediale Grenzen verschwimmen, bleiben geographische Märkte gegebenenfalls bestehen. Es gilt Erfolgsfaktoren im nationalen und internationalen Vergleich zu erforschen.
4. Da der Fokus meist auf Rezipientenseite liegt, wurden andere Maßstäbe vernachlässigt, die ebenso über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Zukünftige Forschung darf sich nicht nur auf einzelne Erfolgskriterien und einen Erfolgsmaßstab beschränken.

1. Problemstellung

Medienunternehmen geraten aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen in den Bereichen Wirtschaft, Politik, Technologie und Gesellschaft zunehmend unter Druck. Dies zwingt Medienmanager dazu, einerseits Produkte weiterzuentwickeln sowie andererseits neue Angebote zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Dabei steigt die Konkurrenz zwischen Medienteilmärkten aufgrund technologischer und inhaltlicher Konvergenz.

Die Bedeutung von Entwicklungsprozessen in Medienunternehmen wird in der Literatur vielfach betont (Kaye/Quinn 2010: 14; van Weezel 2010: 47-49), die Forschung dazu steckt jedoch noch in den Kinderschuhen (Köhler 2005: 75). Analog lässt sich auch in der Medienpraxis ein Defizit in Innovati-

on und Forschung & Entwicklung erkennen (Hollifield 2001: 141; Picard 2002: 243; Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003: 32; Cunningham et al. 2004: 175; Adams 2008: 64; Dal Zotto/van Kranenburg 2008: xvii; Hawkes et al. 2009: 16; Kaye/Quinn 2010: 149; Nordqvist et al. 2010: 54).

Im Kontext dieser Defizite in wissenschaftlicher und angewandter Forschung ist das Wissen um die Rolle von Erfolgsfaktoren von Medien entsprechend wertvoll. In der Literatur finden sich bereits zahlreiche Studien zu den Mediengattungen Buch und Film (Blömeke et al. 2007 bzw. Clement 2004), da hier die Frequenz der Produktneuentwicklungen höher und die Datenverfügbarkeit in Bezug auf die Projekteigenschaften und den Erfolg vergleichsweise gut ist. Zu periodischen

(Print-) Medien liegen dagegen merklich weniger Ergebnis vor. Allen Studien gemein ist jedoch das Problem, dass sie sich jeweils auf einen Faktor oder eine enge Auswahl an Faktoren konzentrieren. Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren werden so häufig vernachlässigt. Darüber hinaus kann es vorkommen, dass einzelne Faktoren nur deshalb einflussreich erscheinen, weil sie als Proxy für Einflüsse wirken, die nicht in die Analyse mit aufgenommen wurden. Zudem werden Untersuchungen meist gattungsspezifisch und innerhalb bestimmter Länderkontexte durchgeführt. Bislang fehlt eine Zusammenführung der uneinheitlichen und stark fragmentierten Ergebnisse zu periodischen und nicht-periodischen Medien.

Es stellt sich die Frage, wie bestehende Forschungsergebnisse zusammengefasst werden können, um zu einer Übersicht der Erfolgsfaktoren zu kommen, die gattungsübergreifende Aussagekraft besitzt. Dies ist dringend nötig, da immer mehr Medienangebote unter einem Dach gebündelt werden, ein Unternehmen also seine Inhalte auf verschiedenen Kanälen anbietet und auf mehreren Märkten tätig ist (Siegert 2003; Carvajal/García Avilés 2008; Colapinto 2010). So ist es mittlerweile üblich, dass beispielsweise ein Verlag eine Tageszeitung, ein dazugehöriges Online-Angebot und Bücher in seinem Produktportfolio hat. Für den vorliegenden Beitrag sollen Portfoliostrategien jedoch nicht berücksichtigt werden. Der Fokus liegt auf dem Erfolg von Produkten, nicht auf dem von Unternehmen. Ziel ist es, mit Hilfe einer Literaturübersicht einen umfassenden Überblick der deutsch- und englischsprachigen Forschung zu liefern, um den Status quo der empirischen und theoretischen Erfolgsfaktorenforschung für Medien abzubilden und aus diesem Überblick weiteren Forschungsbedarf abzuleiten.

Dementsprechend werden in dieser Übersicht Erfolgsfaktoren in der Literatur identifiziert, gebündelt und systematisiert. Zunächst erfolgt eine Erklärung des Vorgehens und der einzelnen Analyseschritte (Abschnitt 2). Daran schließt sich die Darstellung der Ergebnisse bisheriger Forschungsarbeiten (Abschnitt 3). Diese werden in der Folge bewertet (Abschnitt 4), woraus sich abschließend weiterer Forschungsbedarf ableiten lässt (Abschnitt 5).

2. Analyse

Bei der Recherche relevanter Literatur wird stichwortorientiert vorgegangen. Die Suchkriterien leiten sich aus den für die Fragestellung relevanten Dimensionen ab, also dem Erfolg auf der einen und den verschiedenen Mediengattungen auf der anderen Seite: Erfolg, Erfolgsfaktor, Buch, Zeitung, Zeitschrift, Magazin, Print, Radio, TV, Fernsehen, Rundfunk, Film, Kino (analog auf Englisch).

Für die Literaturrecherche wird auf die Datenbanken Google Scholar, Communication and Mass Media Complete und Business Source Premier zurückgegriffen. Google Scholar ist eine auf wissenschaftliche Literatur spezialisierte Suchma-

schine, die Volltexte liefert, wenn diese kostenlos erhältlich sind, oder auch auf die jeweiligen Quellen verweist. Die Datenbank Communication and Mass Media Complete erfasst Artikel in mehr als 620 Fachzeitschriften, von denen mehr als 500 im Volltext zur Verfügung stehen. Business Source Premier bietet Volltexte aus mehr als 2.100 Fachzeitschriften. Dazu zählen unter anderem The International Journal on Media Management, Journal of Media Economics, Journal of Media Business Studies, sowie Marketing Science, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, International Journal of Research in Marketing, Marketing Letters, Management Science, Journal of Strategic Management und Journal of Cultural Economics, die auch in früheren Literaturübersichten berücksichtigt sind (Clement 2004: 252).

Abstand vor der Klammer

Es fließen die Ergebnisse von insgesamt 127 Studien, zum Teil über **Literaturüberblicke**(Clement 2004; Blömeke et al. 2007; Simonton 2009), ein. Diese zielen allesamt auf Verallgemeinerbarkeit, Einzelfallstudien („Die Erfolgsgeschichte der Zeitung X“) gehen nicht ein. Erfolgsfaktoren, die nicht in medialen Kontexten erhoben werden, finden keine Berücksichtigung, da sich Medien durch zahlreiche Besonderheiten auszeichnen und sich Erfolgsfaktoren aus anderen Industrien nicht ohne weiteres übertragen lassen (Köhler 2005: 77; Büsching et al. 2011: 15). Die folgenden Faktoren werden dementsprechend in der Medienbranche erhoben, beziehungsweise explizit für mediale Angebote aufgestellt.

Der Fragestellung entsprechend erfolgt eine Verknüpfung der Erfolgsfaktoren, die die Forschung für unterschiedliche Mediengattungen identifiziert, teils theoretisch abgeleitet, teils empirisch erhoben. Die Literatur kann insgesamt als stark fragmentiert bezeichnet werden, da sich keine einheitlichen Standards hinsichtlich der relevanten Grundgesamtheit, der verwendeten Methodik oder bezüglich der Erfolgsmaße und Einflussgrößen zeigen. Nichtsdestotrotz lassen sich gemeinsame Muster erkennen, die eine Aggregation und Abstraktion der Ergebnisse ermöglichen. Das liegt nicht zuletzt an den Besonderheiten medialer Angebote, die Buch, Zeitung, Zeitschrift, Radio, TV und Film gemein haben. Medien sind Erfahrungs- und Vertrauensgüter, bei denen eine Qualitätsbeurteilung erst ex post oder gar nicht erfolgen kann (z. B. Heinrich 2010; Kiefer 2005: 141-142; Siegert 2001: 109). Ihre Qualität muss den Rezipienten durch zusätzliche Informationen und in Abgrenzung zu den Wettbewerbern signalisiert werden. Hohe Qualität (im Sinne einer Adressierung der Nutzerbedürfnisse) reicht somit für den Erfolg nicht aus, sie ist auch bereits ex ante wirkungsvoll zu vermitteln. Weiter werden Medien in der Regel im Rahmen einer Mischfinanzierung aus verschiedenen Quellen finanziert. Bei werbefinanzierten Medien bringt das die Schwierigkeiten der Planung in zweiseitigen Märkten mit sich (z. B. Dewenter/Haucap 2009), doch auch bei Medien ohne Werbefinanzierung, wie Kinofilme oder Bücher, müssen neben den Rezipienten meist auch die Ansprüche von weiteren Geldgebern wie zum Beispiel einer kulturell oder standortpolitisch motivierten Förderung berücksichtigt werden (z. B. Castendyk 2008; Knorr/Schulz

2009). Damit ist schon eine dritte Besonderheit erwähnt: der Doppelcharakter der Medien als Kultur- und Wirtschaftsgut. Medien sind eben nicht nur kommerzielle Produkte, ihre besondere Verantwortung für die Gesellschaft, die Demokratie und die Kultur ist durch die Verfassung geschützt. Dies wird nicht nur in Zielvorgaben für Public Service-Anbieter deutlich, sondern wirkt sich auch auf die Medienmacher aus, die häufig nicht gewinnorientiert sind (Ribstein 2012), sondern „Erfolg“ auch aus einer künstlerisch-kreativen oder gesellschaftlichen Perspektive verstehen (z. B. von Rimscha/Siebert 2011).

Die folgende Analyse basiert auf drei Schritten: (1) Erfolgsfaktoren identifizieren, (2) die Ergebnisse aggregieren und abstrahieren, sowie die daraus resultierenden Bündel abschließend (3) systematisieren.

Im ersten Schritt fällt auf, dass Erfolgsfaktoren in der Buch- und Filmindustrie deutlich häufiger erforscht werden, als es für periodische Medien der Fall ist. Hier finden sich nur vereinzelt empirische Studien. Ein Grund dafür könnte die stärker projektbasierte Produktion und die daraus resultierende höhere Frequenz von neuen Angeboten sein.

Das folgende Aggregieren und Abstrahieren der Erfolgsfaktoren orientiert sich an den zentralen Begriffen bisheriger Forschung. Dazu zählen beispielsweise das Personalmanagement im Entwicklungsprozess, das Timing beim Veröffentlichungs- beziehungsweise Markteintrittszeitpunkt, der Inhalt des medialen Angebots, die multimediale Aufbereitung oder Größenvorteile.

Für die abschließende Einordnung und Systematisierung drängt sich die Unterscheidung nach Rahmenbedingungen, Prozess und Angebot auf. Der Einfluss von Wirtschaft, Politik, Technologie und Gesellschaft (Wolf 2006) wird in der Literatur zwar betont, diese Rahmenbedingungen lassen sich von den Unternehmen aber kaum beeinflussen. Dementsprechend liegt der Fokus auf den zwei letztgenannten Bereichen, Prozess und Angebot, die von Seiten des Managements aktiv gestaltet werden können. Erfolgsfaktoren des Entwicklungsprozesses werden anhand des in der Literatur postulierten typischen Ablaufs einer solchen Entwicklung systematisiert. Für das Angebot bietet sich eine Strukturierung anhand der verschiedenen Formen der Kreativität an. Im Fokus steht dabei jeweils die Abstraktion spezifischer Ergebnisse. Der Struktur und Nachvollziehbarkeit wegen, wird auf die Darstellung von Interaktionseffekten verzichtet.

3. Erfolgsfaktoren

Im Folgenden wird dargestellt, welche Erfolgsfaktoren in der Literatur jeweils untersucht wurden und welche sich dabei als einflussreich erwiesen haben. Die Ergebnisse der verarbeiteten Studien sind jeweils vor dem Hintergrund des verwendeten Samples und der Variablenauswahl zu sehen, deshalb wird auf einen Vergleich der Effektstärken in unter-

schiedlichen Studien bewusst verzichtet (Tabellen 1-3 fassen die Faktoren, Effektstärken und Güte ausgewählter Studien zusammen). Es darf vermutet werden, dass zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren auf den Erfolg jeweils mehr oder minder starke Wechselwirkungen bestehen, also zum Beispiel eine Variable nur dann einflussreich wird, wenn zeitgleich eine andere Bedingung erfüllt ist. Regressionskoeffizienten aus Studien, die keine Interaktionseffekte modellieren, sollten somit mit Vorsicht interpretiert werden, da die Einflüsse gegebenenfalls verzerrt und nur eingeschränkt verallgemeinerbar sind. Wir kommen im Abschnitt 4.2 „Bewertung der bisherigen Forschung“ nochmals auf dieses Problem zurück und schlagen im Abschnitt 5 „Forschungsbedarf“ eine Lösung vor.

Weiter gilt es zu berücksichtigen, dass die Definition von Erfolg nicht in allen Studien identisch ist. Da jedoch grundsätzlich ökonomischer Erfolg untersucht wird (im Gegensatz zum Beispiel zu kreativem Erfolg), sind die Studien durchaus vergleichbar. Reichweite, Umsatz und Gewinn sind zwar nicht identisch, dürften jedoch jeweils recht stark korrelieren. Vor diesem Hintergrund scheint uns eine Strukturierung nach Erfolgsmaßstäben nicht zwingend. Wenngleich die Art des Erfolgs wichtig ist, bleibt für das Medienmanagement jedoch von größerer Bedeutung, um welche Art Erfolgsfaktor **es**

kein Absatz!

sich handelt: ist es eine Charakteristik des Entwicklungs- und Produktionsprozesses oder eine Eigenschaft des Produkts? Davon abhängig bieten sich Medienmanagern unterschiedliche Ansatzpunkte.

3.1 Erfolgsfaktoren im Entwicklungsprozess

Neu- und Weiterentwicklungen werden in Medienunternehmen in Form von Projekten gesteuert, vertrieben und vermarktet, wie beispielsweise Kino-Filme, TV-Formate, Internetplattformen und Apps (Büsching et al. 2011: 14-15). Dabei handelt es sich stets um einen kreativen Prozess (von Rimscha/Przybylski 2012). Die temporäre Organisation in Projekt-Form ist die vorläufige Antwort auf den Innovationsdruck, da sie sich insbesondere dazu eignet, das Risiko auf mehrere Vorhaben zu verteilen (Nausner 2002: 116, 137). In diesem Zusammenhang bieten sich auch Produkt-Portfolios an (Picard 2005: 2). Im Entwicklungsprozess lassen sich fünf Phasen unterscheiden: (1) Entwurf und Definition, (2) Konzeption und Entwicklung, (3) Gestaltung und Spezifikation, (4) Realisierung und Produktion, (5) Implementierung und Post-Produktion (Nausner 2002: 138-143), wobei insbesondere die ersten drei für die Entwicklung im engeren Sinne von Bedeutung sind. Die fünf Phasen sollen in der Folge als Rahmen für die Systematisierung der Erfolgsfaktoren des Entwicklungsprozesses medialer Angebote dienen.

In der Phase „(1) Entwurf und Definition“ gilt Entrepreneurship als Erfolgsfaktor, also die Frage, inwieweit neue Ideen gefördert und Risiken eingegangen werden (Habann 2010: 220). Es zeigt sich, dass Alter, Ausbildung und beruflich sozi-

ale Einbettung von Verlagsleitern den Erfolg neuer Magazine beeinflussen (Tschörtlner 2008: 347). Auch der Projektleitung kommt besondere Bedeutung zu, wie sich beispielsweise für den Erfolg von Medieninnovationen zeigt (Habann 2010: 218). Führungskompetenz und Fachwissen gelten in Onlineprojekten als wichtige Faktoren (Büsching et al. 2011: 20). Neben der Projektleitung sind die übrigen Mitarbeiter relevant. Ihre Fähigkeiten und ihre Motivation beeinflussen den Erfolg neuer Zeitschriften (Bleis 1996: 277-279). Für TV-Sender erweisen sich Führung, Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter als entscheidend (Wolf 2006: 329). In der Filmbranche ist wichtig, dass Teammitglieder bereits zuvor erfolgreich gearbeitet haben und so über möglichst viel Erfahrung verfügen (Meiseberg/Ehrmann 2008: 367-368). Es zeigt sich, dass das Management kreativen Personals Besonderheiten mit sich bringt, etwa die notwendige Freiheit für die Kreativen oder die Unsicherheit darüber, wie viel Zeit für das unterbewusste Reifen einer Idee notwendig ist (von Rimscha/Przybylski 2012). Zudem sind die Unterstützung des Projekts durch die Unternehmensführung, einen Machtpromotor und einen Fachpromotor Faktoren für den Erfolg von Zeitschriften (Bleis 1996: 277-279). Bereits zu einem frühen Zeitpunkt sind Fragen der Markenführung zu klären (Baumgarth 2004). Im Falle einer Markentransferstrategie stellen die Muttermarke (Habann et al. 2008; Chang/Chan-Olmsted 2010) und der Markenfit (Bleis 1996; Habann et al. 2008; Chang/Chan-Olmsted 2010) Erfolgsfaktoren dar.

Für „(2) Konzeption und Entwicklung“ sowie „(3) Gestaltung und Spezifikation“ sind die Ergebnisse zu Rezipientenintegration und Marktforschung von besonderer Bedeutung. Kunden in den Innovationsprozess zu integrieren, erweist sich als Erfolgsfaktor von Medieninnovationen (Habann 2010: 218) und wird Tageszeitungen explizit empfohlen (Schnell 2008: 475). Damit eng verbunden ist die Markt- und Meinungsforschung, die in Form von innovationsbezogener Umweltüberwachung einen Erfolgsfaktor darstellt (Habann 2010: 220). So lassen sich wertvolle Informationen für die Planung und Entwicklung des Angebots sammeln (Wyatt 1994: 156-161; Yoder 2004; Schnell 2008: 477). Auch von Praktikerseite wird betont, dass es entscheidend ist, sein Publikum zu verstehen (Reich 2009: 16).

Für die eben genannten Phasen, aber auch in der „Realisierung und Produktion (4)“ ist die Art der Kommunikation ein Erfolgsfaktor. Ein Mehr an Austausch ist jedoch nicht zwangsläufig förderlich; im Gegenteil, zu viel irrelevante Kommunikation kann einen negativen Effekt haben, wie sich bei Online-Projekten zeigt (Büsching et al. 2011: 19). Über die drei Phasen hinweg sind auch Aspekte der Medienmarke entscheidend (Rademacher/Siebert 2007). Die Markenidentität von TV-Sendern stellt ebenso einen Erfolgsfaktor dar (Förster 2011) wie das Branding des neuen Angebots (Baumgarth 2004).

Studien zum Abschluss des Prozesses, dem Markteintritt („(5) Implementierung und Post-Produktion“), gibt es vor allem für die Film- und TV-Branche. Timing und Veröffentlichungszeit-

punkt werden hier als Erfolgsfaktoren beschrieben (Clement 2004: 258; Chang/Ki 2005; Reinstein/Snyder 2005; Shamsie et al. 2006: 132; Hennig-Thurau et al. 2007; Elliott/Simmons 2008; Hennig-Thurau et al. 2009: 174; Lee 2009; Simonton 2009: 412-413; Zabel 2009: 296-297; Feddersen/Rott 2011; Joshi/Mao 2012: 565). Damit steht die Auseinandersetzung mit der Konkurrenzsituation (Clement 2004: 258; Shamsie et al. 2006: 132; Meiseberg/Ehrmann 2008; Kim 2009; Simonton 2009: 414) und die Laufzeit (Simonton 2009: 410) im Zusammenhang. Ähnliches gilt auch für den Buchmarkt (Blömeke et al. 2007; Schmidt-Stölting et al. 2011). Als Besonderheit kommt hinzu, dass entlang der Auswertungskette mehrere Veröffentlichungszeitpunkte koordiniert werden müssen (Frank 1994: 130; Hennig-Thurau et al. 2007). Jenseits der Film- und Fernsehbranche ist auch für Magazine der Zeitpunkt des Markteintritts entscheidend (Bleis 1996: 279; Tschörtlner 2008: 347). Bei neuen Zeitschriften sind Wettbewerbsintensität auf dem Rezipienten- und dem Anzeigenmarkt wichtige Faktoren (Tschörtlner 2008: 347). Obwohl es sich dem Ablauf nach um das Ende des Prozesses handelt, werden Überlegungen dazu bereits in den ersten Phasen angestellt.

Unabhängig von der jeweiligen Entwicklungsstufe sind in der TV-Produktion die Gestaltung der Kooperation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer anhand klarer Rollenverteilung und klarer Vereinbarungen sowie das Controlling des Entwicklungs- und Produktionsprozesses hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit Faktoren für den Erfolg (Zabel 2009: 286-296).

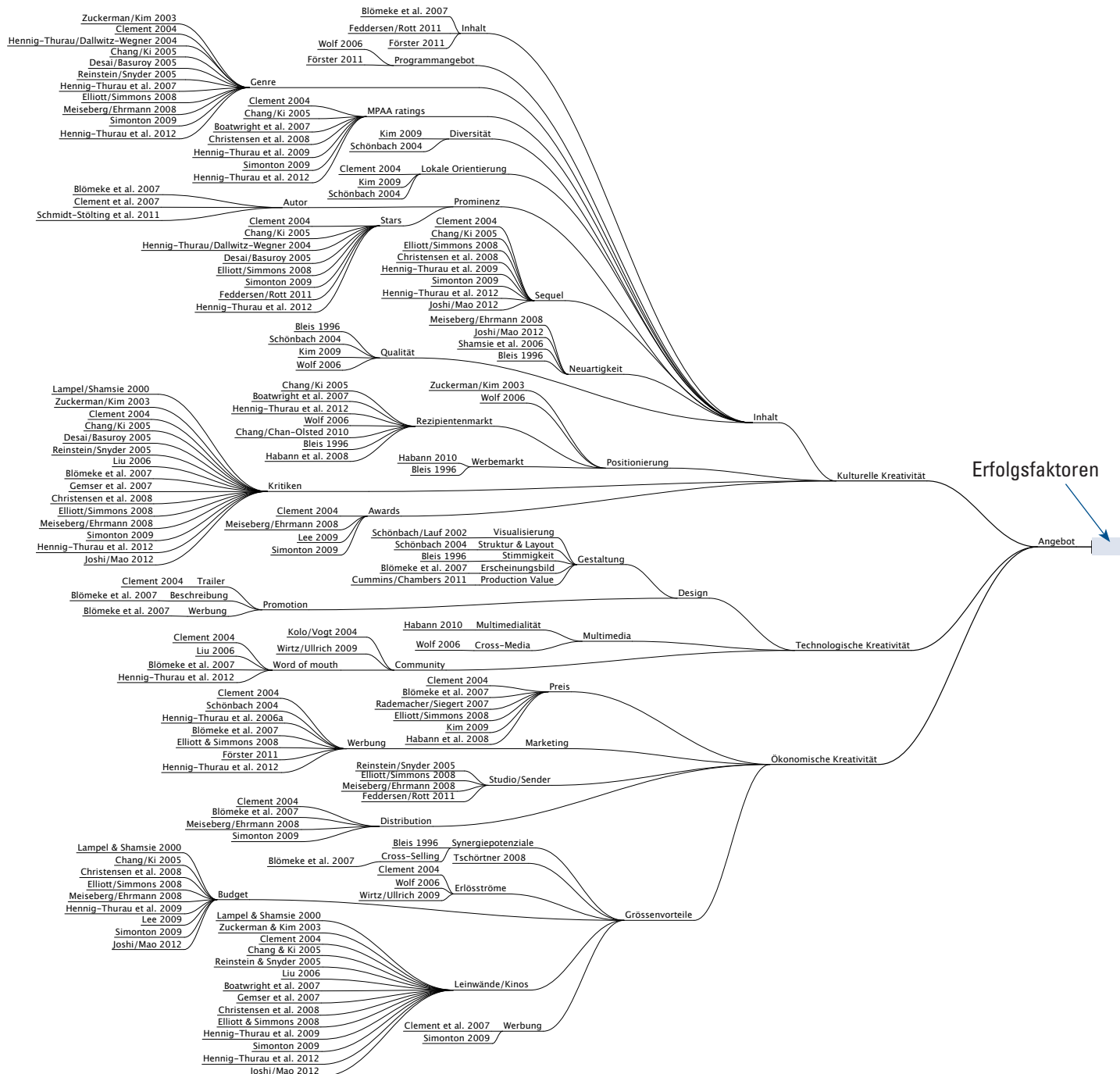
3.2 Erfolgsfaktoren des medialen Angebots

Das Ergebnis des erfolgreichen Entwicklungsprozesses kann als der vermarktbar Teil der Kreativität verstanden werden. Abhängig vom Objekt der Kreativität lassen sich dabei kulturelle, technische und ökonomische Kreativität unterscheiden (von Rimscha/Przybylski 2012: 3). In allen drei Bereichen sind jeweils spezifische kreative Prozesse sowie Talente und Fähigkeiten der Kreativen notwendig, deren Ergebnisse sich jeweils als Erfolgsfaktoren interpretieren lassen. Bei der kulturellen Kreativität geht es um die „manipulation of symbols for the purposes of entertainment, information and perhaps even enlightenment“ (Hesmondhalgh 2007: 5). Das Ergebnis sind also neue Inhalte oder eine neuartige Rekombination von bekannten Inhaltselementen. Dagegen fokussiert die technische Kreativität auf die Lösung von (technischen) Problemen. Es gilt, neuartige Lösungen für gegebenenfalls alte Probleme zu finden. Die ökonomische Kreativität lässt sich ebenfalls als Problemlösung verstehen, allerdings liegt hier der Fokus auf ökonomischen Problemen und Ergebnissen, also etwa der Allokation der Produktivkräfte oder der Optimierung der Vermarktung. Die Dreiteilung soll im Folgenden als Rahmen für die Systematisierung der Erfolgsfaktoren des medialen Angebots - verstanden als Ergebnis von kreativen Prozessen - dienen.

Der Inhalt des medialen Angebots ist das Ergebnis der kulturellen Kreativität. Er gilt als Erfolgsfaktor von Büchern, Zeitun-

Was macht Medien erfolgreich?

Abb. 1: Operationalisierung der Variable A204: Frage zum allgemeinen Navigationskonzept



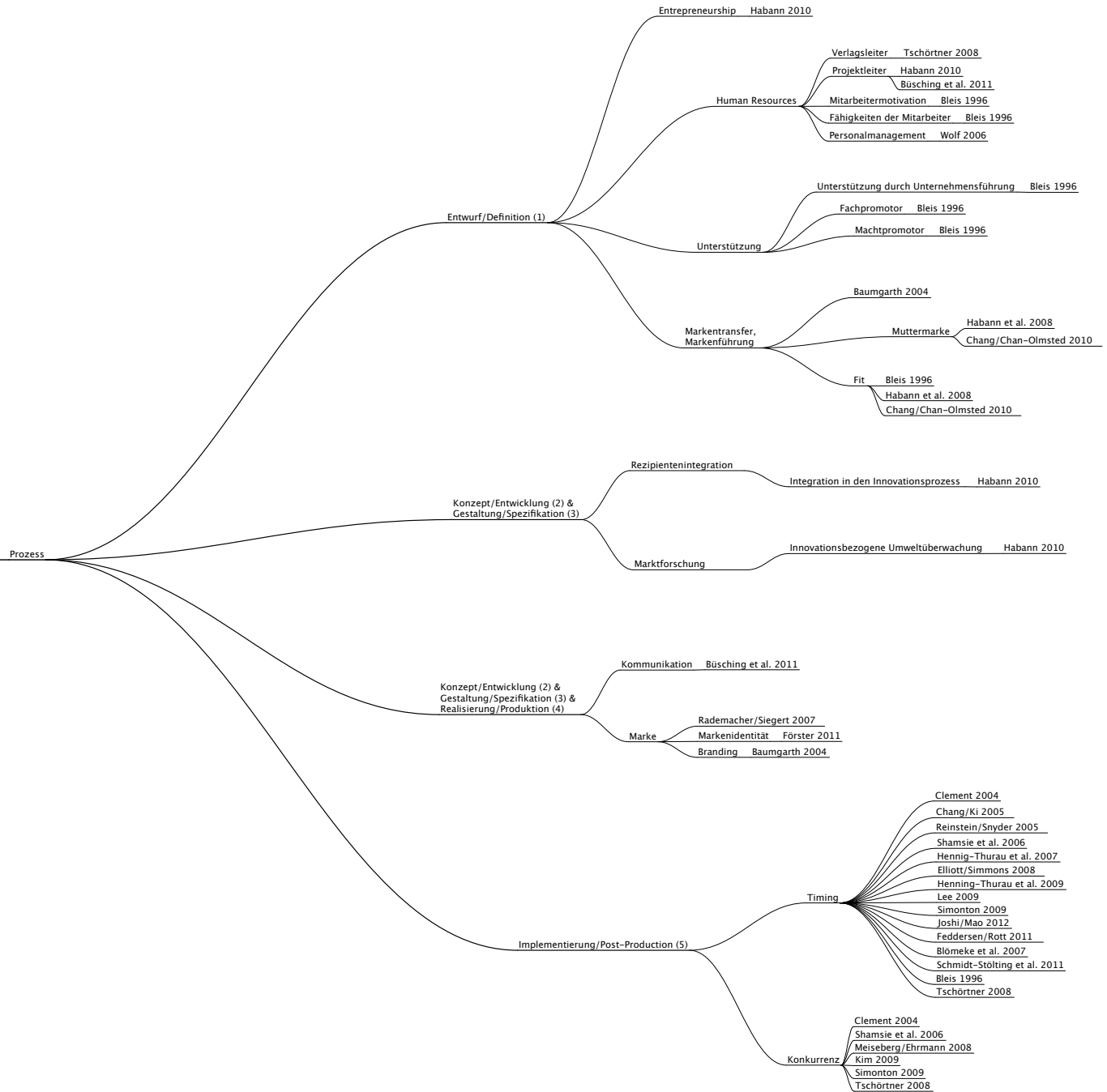


Tabelle 1: Studien-Überblick Film (Auswahl)

Studie	Gattung	Was wurde untersucht?
Lampel/Shamsie 2000	Film	Produktionsbudget (25,81), Kritiken (15,98), Anzahl Leinwände (2,91), Grösse des Studios, Jahr der Veröffentlichung
Zuckerman/Kim 2003	Film	Independent Klassifizierung (-8,37), Genre (Crime -0,91), Durchschnitt Kritik (0,85), Anzahl Leinwände (0,58), Anzahl Kritiken (0,07), Genre (Kinder, Roman-tik), Star-Power
Chang/Ki 2005	Film	Bewertung Kritiker (34,24), Fortsetzung (32,98), MPAA-Rating (PG 18,57), Genre (Drama -13,36), Bewertung Publikum (12,63), Release (Summer 11,86), Release (Easter 11,50), MPAA-Rating (R -9,54), Budget (0,74), Schauspieler (-0,34), Anzahl Leinwände (0,01), Distributor
Desai/Basuroy 2005	Film	Genre Vertrautheit (s), Wertigkeit Kritiken (s), Star-Power (s)
Reinstein/Snyder 2005	Film	Genre (5,17), Produzent (4,38), Monat der Veröffentlichung (4,08), Jahr der Veröffentlichung (3,68), Anzahl Leinwände (1,22), Positive Bewertung durch Maltin (0,26), Positive Bewertung durch zwei Kritiker (0,25), Positive Bewertung durch einen Kritiker (0,15), Veröffentlichungswochenende (0,13)
Liu 2006	Film	Anzahl Kritiken (0,76), Anteil positiver Kritiken (0,70), Anzahl Word-of-Mouth Nachrichten (0,59), Anzahl Leinwände Startwoche (0,57), Anteil positiver WOM, Anteil negativer WOM, Anzahl neuer Filme in Top 20 der Woche, Durchschnittsalter Top 20 Filme
Boatwright et al. 2007	Film	Anzahl Leinwände (s), MPAA-Rating (s), Attraktivität des Films (s), Budget, Werbung, Auszeichnung, Sequel
Gemser et al. 2007	Film	Anzahl Leinwände (0,45), Umfang Kritiken (0,31), Star-Power, Distributor, Veröffentlichungsdatum, Aufbau auf bisherige Arbeit, Budget, Tonus Kritiken, Art des Films (+Interaktionseffekte)
Christensen et al. 2008	Film	MPAA-Rating (0,41), Sequel (-1,44), Umsatz pro Leinwand (0,11), Kritiken (0,10), Budget (0,03), Ranking des Films, Regisseur, Schauspieler, Marktanteil, Saison, Timing
Elliott/Simmons 2008	Film	Anzahl Leinwände (s), Werbung (s), Kritiken (s), Budget (s), Star-Power (s), Preis (s), Fortsetzung (s), Genre (s), Veröffentlichungsdatum (s), Studio (s), Regisseur, Neuverfilmung, TV-Sendung, Season
Meiseberg/Ehrmann 2008	Film	Bekannte Idee (0,38), Auszeichnungen (0,30), Genre (Entertainment 0,24), Kritiker Empfehlung (0,20), Budget (0,20), TV-Finanzierung (0,20), Umsatz Distribution (0,19), Konkurrenz (0,15), Network (vertex degree 0,15), Schauspieler, Network (structural holes), Konkurrenz Raubkopien, Konkurrenz Filmimporte, Genre (Dokumentation)
Hennig-Thurau et al. 2009	Film	Anzahl Kinos Startwochenende (0,79), Budget (0,25), Rating (0,17), Veröffentlichungsjahr (-0,15), Sequel (0,06), Star-Power, Kulturelle Vertrautheit, Genre (+Interaktionseffekte)

Erfolgsmaß	Güte	Daten	Methodik
Box office (4 weitere Modelle; Laufzeit)	$R^2=0,49$	409 Filme (1991-1992), Variety, US	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Box office (4 weitere Modelle, Penetration)	$R^2=0,84$	396 Filme (1997), Baseline, Weekly Variety, US	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Absatz, kein Bindestrich Box office (Startwochen, Laufzeit)	Adjusted $R^2=0,59$	436 Filme (2000-2002), Internet Movie Database, US	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Box office Inland, Umsatz Video	-	175 Filme (1991-1993), 100 Filme (1999-2000), Variety, Baseline Services, International Movie Database, US Internet	Sekundärdaten-analyse, ANOVA
Box office Startwochenende (Weitere Modelle, beispielsweise für Drama)	$R^2=0,78$	609 Filme, Box Office Guru, Siskel & Ebert Website, Leonard Maltin's book of reviews, US	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Box office Startwoche (7 weitere Wochen; Word of Mouth)	Adjusted $R^2=0,90$	40 Filme (2002), Yahoo! Movies, Variety, The Numbers, Internet Movie Database, Premier, US	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Box Office Startwoche & Sales Abfall (Marktpotenzial, Word-of-Mouth)	-	466 Filme (1997-2001), Variety, US	Sekundärdaten-analyse, Data Mining (SSVS)
Absatz, kein Bindestrich Box office (Startwochenende)	Adjusted $R^2=0,97$	84 Filme (1998-2003), Internet Movie Database, denederlandse-speelfilm, nfd, NL Internet Movie Database	Sekundärdaten-analyse, ANOVA, Regressions-analyse
Oscar-Nominierungen (diverse Modelle)	McFaddens $R^2=0,40$	692 Filme (2001-2005), Variety, IMDb , Box Office Mijo, MPAA, Mediacritic, US	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Box office	-	527 Filme (1999-2003), Internet Movie Database, Nielsen ADC, The Guardian, UK	Sekundärdaten-analyse, Strukturmodell
Absatz vor der Klammer Anzahl Eintritte (2 weitere Modelle)	Adjusted $R^2=0,48$	160 Filme (1990-2004), FFA database , DE database streichen	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Umsatz Kino, Home-Video-Verkauf und Verleih	Adjusted $R^2=0,70$	Internet Movie Database, Variety, North America, DE	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse

Abhandlungen

Studie	Gattung	Was wurde untersucht?
Kim 2009	Film	Preis Substitute (-0,67), Durchschnittlicher Eintrittspreis Kultureinrichtungen (0,51), Anzahl einheimischer Produktionen (0,16), Durchschnittlicher Importpreis ausländischer Filme (0,13), Einführung Kabel (0,11), Anzahl Importe (0,10), Eintrittspreis, Einkommen, Durchschnittlicher Exportpreis Koreanischer Filme, registrierte TV-Sets
Lee 2009	Film	Budget (0,44), Veröffentlichungsjahr (2003 -0,39), Nicht-Drama Oscar Nominierung (0,19), Veröffentlichungszeitraum zwischen USA/Asien (-0,01), Genre (Comedy, Adventure), Drama Oscar Nominierung, Veröffentlichungsjahr (2004, 2005, 2006, 2007)
Hennig-Thurau et al. 2012	Film	Werbung (0,63), Box office Filmstart (0,34), Bewertung des Films (0,22), Veröffentlichung in weniger als 500 Kinos (-0,20), Kritiker Beurteilung (0,14), Popular Buzz (0,102), Genre (Thriller 0,08); Genre (Drama -0,07), Sequel (0,07), Zielgruppe (Familie 0,06), R-Rating (-0,06), Anzahl Kritiken (-0,05), Star (0,04), Genre (Romantik 0,04), Zielgruppe (Teenager 0,04), Zielgruppe (Paare 0,04), Varianz der Kritiken (0,02), Genre (Action, Comedy) Komma statt ;
Joshi/Mao 2012	Film	Anzahl Leinwände (0,42), Budget (0,39), Sequel (0,22), Kritiken (0,13), Veröffentlichungszeitpunkt (0,11), Buch (0,11), Star, Rating (PG, R), Genre

Anm.:...

gen und TV-Sendungen (Blömeke et al. 2007: 424-431; Schönbach et al. 1997; Feddersen/Rott 2011: 365; Förster 2011). Bei TV-Sendern beeinflusst das Programmangebot den Erfolg der Fernsehveranstalter (Wolf 2006: 329; Förster 2011). Im Film-Bereich sind das Genre (Zuckerman/Kim 2003; Clement 2004: 256; Hennig-Thurau/Dallwitz-Wegner 2004; Chang/Ki 2005; Desai/Basuroy 2005: 216-217; Reinstein/Snyder 2005; Hennig-Thurau et al. 2007; Elliott/Simmons 2008; Meiseberg/Ehrmann 2008; Simonton 2009: 409; Wanderer 2011; Hennig-Thurau et al. 2012: 271) und sich daraus ergebende Altersbeschränkungen wirksam (Clement 2004; Chang/Ki 2005; Boatwright et al. 2007; Christensen et al. 2008; Hennig-Thurau et al. 2009: 174; Simonton 2009: 409; Hennig-Thurau et al. 2012: 271). In der Zeitungsbranche erweist sich Diversität und damit die Vielfalt der Inhalte als bester Weg (Schönbach 2004). Vielfalt ist ebenso ein Erfolgsfaktor im Film-Bereich (Kim 2009: 51). Dass sich lokale Orientierung positiv auf mediale Angebote auswirkt, wird für die Film- und Zeitungsbranche gezeigt (Clement 2004: 257; Schönbach 2004; Kim 2009). Für den Online-Bereich ist die branchenspezifische Aggregation von privaten und professionellen Angeboten ein Erfolgsfaktor (Wirtz/Ullrich 2009: 48). Von Praktikerseite werden ebenso die Zusammenführung von Informationen, aber auch die Kontextualisierung betont (Reich 2009: 16-17).

Einen weiteren Faktor stellt Prominenz dar. So beeinflusst etwa die Bekanntheit des Autors eines Buches den Erfolg

(Blömeke et al. 2007: 429-430; Clement et al. 2007; Schmidt-Stölting et al. 2011). Bei Filmen wirken sich Star-Regisseure und Star-Schauspieler positiv aus (Basuroy et al. 2003: 116; Clement 2004: 254-255; Hennig-Thurau/Dallwitz-Wegner 2004: 165; Chang/Ki 2005: 254-255; Desai/Basuroy 2005: 216-217; Elberse 2007: 118; Elliott/Simmons 2008: 109; Simonton 2009: 410-412; Feddersen/Rott 2011: 365; Hennig-Thurau et al. 2012: 271). Ebenso wirkt sich auf den Erfolg aus, ob es sich um eine Fortsetzung (Sequel) (Clement 2004; Chang/Ki 2005; Christensen et al. 2008; Elliott/Simmons 2008; Hennig-Thurau et al. 2009: 174; Simonton 2009: 408; Hennig-Thurau et al. 2012: 271; Joshi/Mao 2012: 565) oder ein neuartiges Angebot handelt (Bleis 1996; Shamsie et al. 2006; Meiseberg/Ehrmann 2008; Joshi/Mao 2012). Über die beschriebenen Faktoren hinweg erstreckt sich der Aspekt der Beschaffung: Hochwertige Rechte stellen zum Beispiel bei TV-Sendern einen Faktor für den Erfolg dar (Wolf 2006: 327).

Von Bedeutung ist auch die Qualität der Inhalte. Dies zeigt sich beispielhaft bei redaktionellen Inhalten von Zeitschriften (Bleis 1996: 291), bei Zeitungen (Schönbach 2004), Filmen (Kim 2009: 51), und Unterhaltung der Fernsehveranstalter (Wolf 2006: 330). Die Positionierung gilt als Erfolgsfaktor von TV- (Wolf 2006) und Radio-Sendern (Greve 1996). Auf wen das Angebot abzielt, ist aber auch in der Film-Branche erfolgsrelevant (Hennig-Thurau et al. 2012: 271). Die Attraktivität für das Publikum (Boatwright et al. 2007), sowie Bedürfnisse der Zielgruppe besser zu befrie-

keine Bindestriche in der Spalte

Erfolgsmaß	Güte	Daten	Methodik
Kinobesuche pro Kopf (7 weitere Modelle; Angebot)	$R^2=0,55$	Absatz Filme (1963-2004), Handbook of Korean Cinema, Korea	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Box office (Taiwan, S. Korea, Japan, Singapo- re, Malaysia, Thailand, Indonesia, Philippines)	Adjusted $R^2=0,51$	585 Filme (2002-2007) boxofficemojo, Internet Movie Database, Hong Kong	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Absatz Box office (Startwo- chenende)	Adjusted $R^2=0,90$.com streichen 1.370 Filme (1998-2006), Metacritic, com, Yahoo! Movies, Internet Movie Database, North America	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Box office (Startwo- chenende, Unterschei- dung nach Buchbezug)	Adjusted $R^2=0,59$	482 Filme (1973-2007), thenumber.com, Internet Movie Database, US	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse

© Medienwirtschaft

Anm.: In der Spalte „Was wurde untersucht?“ geben Werte in Klammern die Effektstärke signifikanter Faktoren an. „(s)“ steht für einen signifikanten Faktor, ohne Aussage über den Effekt. In der Spalte „Erfolgsmaß“ wird in Klammern auf weitere Modelle und weitere Erfolgsmaße in der Studie hingewiesen.

Anmerkung eher auf der linken Seite der Tabelle

"t" streichen

digen als dies Konkurrenzangeboten gelingt (Bleis 1996: 291), sind wichtige Faktoren. Die Bedeutung der Rezipienten zeigt sich in weiteren Studien (Chang/Ki 2005; Wolf 2006; Habann et al. 2008; Chang/Chan-Olmsted 2010). Für Tageszeitungen wird eine Ausrichtung des Inhalts an den konkreten Bedürfnissen der Leser empfohlen (Schnell 2008: 475). Ebenso gilt es jedoch die Werbekunden zu berücksichtigen. Deren Akzeptanz der Medieninnovation ist relevant für den Erfolg (Habann 2010: 218). Analog zur Publikumsseite gilt es auch auf dem Werbemarkt, attraktiver als die Konkurrenz zu sein und Bedürfnisse besser zu befriedigen, was etwa für neue Zeitschriften gezeigt wird (Bleis 1996: 291).

Besonders intensiv wird die Bedeutung von Kritikern für die Buch- und Filmbranche erforscht. Sie gelten als Erfolgsfaktor, wobei sich die Ergebnisse bezüglich der Frage nach der Beeinflussung oder der Vorhersage des Erfolges unterscheiden (Lampel/Shamsie 2000: 253; Zuckerman/Kim 2003; Clement 2004: 259; Chang/Ki 2005; Desai/Basuroy 2005: 216-217; Reinstein/Snyder 2005: 48-49; Liu 2006; Blömeke et al. 2007: 432-433; Gemser et al. 2007: 57; Christensen et al. 2008: 76; Elliott/Simmons 2008; Meiseberg/Ehrmann 2008; Simonton 2009: 403-404; Hennig-Thurau et al. 2012: 271; Joshi/Mao 2012: 565). Besonders einflussreich scheint die polarisierende Diskussion des medialen Angebots, unabhängig von der Wertung (Clement et al. 2007: 95-97; Hennig-Thurau et al. 2012: 271). Zudem wirken sich Auszeichnungen positiv auf

den Erfolg aus (Clement 2004: 260; Meiseberg/Ehrmann 2008; Clement et al. 2009; Lee 2009: 259; Simonton 2009: 405).

Unter den kulturellen, vor allem aber den technischen Teil der Kreativität fällt die Art und Weise der Aufbereitung des Inhalts. Die formale Gestaltung wirkt sich beispielsweise bei Tageszeitungen durch Struktur und Layout auf Reichweiten aus und beeinflusst damit den Erfolg positiv (Schönbach et al. 1997; Schönbach 2000; Schönbach/Lauf 2002; Schönbach 2004). Bei Publikumszeitschriften ist die Stimmigkeit der Gestaltung des Angebots ein wichtiger Faktor (Bleis 1996: 291). Das Gleiche gilt für das Erscheinungsbild von Büchern (Blömeke et al. 2007: 430-431). Im AV-Bereich sind Production Values von Bedeutung, die die Qualität aus einer technischen Perspektive beschreiben (Cummins/Chambers 2011). Wichtig ist aber nicht nur das Angebot selbst, sondern auch wie Promotionsmaßnahmen gestaltet werden. So können beispielsweise Trailer (im Sinne einer Kurzfassung des Films) im Filmbereich (Clement 2004: 259) oder die Elemente der Beschreibung eines Buches (Blömeke et al. 2007: 437) einen positiven Beitrag zum Erfolg leisten, indem sie die Unsicherheit der Rezipienten über den erwartbaren Inhalt reduzieren.

Unter technischer Kreativität lassen sich ebenso Aspekte der Multimedialität zusammenfassen. Diese bei der Produktarchitektur zu berücksichtigen, ist ein Erfolgsfaktor von Medieninnovationen (Habann 2010: 218). Cross-Media wird zu-

Tabelle 2: Studien-Überblick TV (Auswahl)

Studie	Gattung	Was wurde untersucht?
Shamsie et al. 2006	TV-Sendungen	Konkurrenzsituation Network (-0,34), Ähnlichkeit konkurrierender Shows (-0,28), Bewertung der vorangegangenen Show (0,24), Alter der Show (0,17), time slot, Ähnlichkeit vorangegangener Show
Cummins/Chambers 2011	TV-Sendungen	Production Value von Nachrichtenbeiträgen (s), Altersgruppe (s)
Feddersen/Rott 2011	TV-Sendungen	Art der Begegnung (WC Finale 19,26; EURO Finale 16,57; WC 1/2-Finale 15,73; EURO 1/2-Finale 15,54; EURO 1/4-Finale 14,84; WC 1/4-Finale 12,72; WC 1/16-Finale 12,14; WC Gruppe 10,34; EURO Gruppe 10,32; Confed 1999 -2,85; WC Quali 2,78; EURO Quali 2,56; Confed 2005 2,52), Sendezeit (Prime Time 3,67; Access Prime Time 2,84), TV-Sender (RTL -2,80; SAT1 -2,09), Gegner (Top 1,64; FIFA Ranking -0,01), Heimspiel (0,55), Wetter (Wind 0,45; Regen 0,18), Stars (0,03), Trainer (Ribbeck, Völler, Klinsmann, Löw), letzte Ergebnisse, Wochenende, Sender (ZDF), Jahreszeit, Wetter (Sonne), Ferienzeit
Wolf 2006	TV-Sender	Wettbewerbsposition (0,47); Programmangebot, Image & Crossmedia (0,39); Qualität der Unterhaltung & Pay-TV (0,35); Personalmanagement (0,25); Zielgruppendifferenzierung (-0,19); Zusatzerlöse; Strategische Planung & Management; Innovationsmanagement; Diversifikation; Teleshopping; Partnerschaften; Beschaffung; Vertrieb & Distribution; Produktion; Finanz- & Kostenmanagement; Ressourcenmanagement; Informationsmanagement
Chang/Chan-Olmssted 2010	TV-Sender	Wahrgenommener Fit (0,33), Einstellung gegenüber der Dachmarke (0,16), Anzahl wahrgenommener Untermarken (-0,14), Qualitätsunterschiede im Portfolio der Dachmarke (0,14), Innovationsoffenheit der Rezipienten (0,12), Vertrautheit der Dachmarke, Channel Repertoire

Anm.:....

dem als Erfolgsfaktor von Fernsehveranstaltern identifiziert (Wolf 2006: 329).

Dank technischer Entwicklungen besteht für Medienunternehmen die Chance, eine Plattform zu schaffen, auf der eine Community rund um das Angebot entsteht. Aus der Perspektive der Praxis ist diese nötig und gegebenenfalls der Ursprung der besten Inhalte (Reich 2009: 16). Auch in der wissenschaftlichen Literatur wird die Integration der Rezipienten in das konkrete Angebot als Erfolgsfaktor dargestellt (Habann 2010: 218). Starke Bindung an ein Angebot, hohes Involvement und die Nutzungsintensität im Online-Bereich stehen damit im Zusammenhang (Kolo/Vogt 2004). Ebenso wird die Bedeutung von Partizipation, Motivation und Verbindung der Nutzer betont (Wirtz/Ullrich 2009: 53). Für Buch und Film zeigt sich zudem, dass Word-of-Mouth

eine wichtige Rolle spielt (Clement 2004: 260; Liu 2006; Blömeke et al. 2007: 433; Hennig-Thurau et al. 2012).

Unter ökonomischen Gesichtspunkten ist vor allem der Preis eines medialen Angebots von Bedeutung und damit ausschlaggebend für den Erfolg (Clement 2004; Blömeke et al. 2007; Rademacher/Siegert 2007; Elliott/Simmons 2008: 108; Habann et al. 2008; Kim 2009). Damit stehen Marketing und Werbung als weitere Erfolgsfaktoren in engem Zusammenhang (Schönbach et al. 1997; Clement 2004; Schönbach 2004; Hennig-Thurau et al. 2006a; Blömeke et al. 2007; Elliott/Simmons 2008: 108; Förster 2011; Hennig-Thurau et al. 2012: 271). Ebenso sind das Produktionsstudio beziehungsweise der Sender von Bedeutung für den Erfolg eines medialen Angebots (Elliott/Simmons 2008: 108; Meiseberg/Ehrmann 2008; Feddersen/Rott 2011;

Erfolgsmaß	Güte	Daten	keine Bindestriche in der Spalte Methodik
Zuschauerzahl	-	25 Sendungen 1999-2000, Variety, US	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Wahrgenommene technische Qualität (Glaubwürdigkeit, ökonomischer Wert)	-	154 Studenten und Erwachsene, US	Experiment, ANCOVA two factor analysis of covariance
Absatz Zuschauerzahl (insge- samt 3 Modelle)	Adjusted R ² = 0,90	216 Fussball-Übertragungen (1993- 2008), GfK, DE	Sekundärdaten-analyse, Regressions-analyse
Free-TV-national Marktanteil in der Zielgruppe (Rezipien- ten-Wert, Werbekun- denwert, Ertragswert, Qualität; alle Modelle für Free-TV-regional)	R ² = 0,65	171 Führungskräfte, DE	Befragung, Regressions-analyse
kein Bindestrich Einstellung gegenüber der Marken-erweite- rung	R ² = 0,36	301 Personen, US	Befragung, Regressions-analyse

© Medienwirtschaft

Anm.: In der Spalte „Was wurde untersucht?“ geben Werte in Klammern die Effektstärke signifikanter Faktoren an. „(s)“ steht für einen signifikanten Faktor, ohne Aussage über den Effekt. In der Spalte „Erfolgsmaß“ wird in Klammern auf weitere Modelle und weitere Erfolgsmaße in der Studie hingewiesen.

Anmerkung eher auf der linken Seite der Tabelle

Reinstein/Snyder 2005). Da unter anderem die Strategie und Ressourcen des Distributors den Markteintritt wesentlich beeinflussen, stellt der Vertrieb einen Erfolgsfaktor dar (Clement 2004; Blömeke et al. 2007; Meiseberg/Ehrmann 2008; Simonton 2009: 413).

Unter ökonomische Kreativität fällt aber auch das Erzielen und Nutzen von Größenvorteilen. Synergien stellen beispielsweise bei neuen Magazinen einen Erfolgsfaktor dar (Bleis 1996: 291). Dies gilt auch für die Größe des Verlages (Tschörtner 2008: 347). Cross-Selling ist bei Büchern wichtig (Blömeke et al. 2007: 437). Diversifikation und das Anzapfen verschiedener Erlösströme sind ebenso relevant für den Erfolg medialer Angebote (Clement 2004; Lubbers/Adams 2004; Wirtz/Ullrich 2009; Dal Zotto et al. 2012). Positiven Einfluss auf den Erfolg hat auch das eingesetzte Budget,

was sich etwa im Film-Bereich zeigt (Lampel/Shamsie 2000; Chang/Ki 2005; Christensen et al. 2008: 76; Elliott/Simmons 2008; Meiseberg/Ehrmann 2008; Hennig-Thurau et al. 2009: 174; Lee 2009; Simonton 2009: 407-408; Joshi/Mao 2012: 565). Entscheidend für den Erfolg eines Filmes ist zudem die Anzahl der Kinos beziehungsweise Leinwände, auf denen er gezeigt wird (Lampel/Shamsie 2000; Zuckerman/Kim 2003; Clement 2004: 257; Chang/Ki 2005; Reinstein/Snyder 2005; Liu 2006; Boatwright et al. 2007; Gemser et al. 2007; Christensen et al. 2008; Elliott/Simmons 2008; Hennig-Thurau et al. 2009: 174; Simonton 2009: 413; Hennig-Thurau et al. 2012: 271; Joshi/Mao 2012: 565). Besondere Bedeutung hat auch die für Werbung zur Verfügung stehende Summe (Clement et al. 2007; Simonton 2009: 413). Ebenso ist die finanzielle Performance im Allgemeinen ein Erfolgsfaktor (Simonton 2009: 404-405).

Tabelle 3: Studien-Überblick Buch, Zeitung, Magazin (Auswahl)

Studie	Gattung	Was wurde untersucht?
Clement et al. 2007	Buch	Länge (0,55), Star-Power des Autors (0,19), Marketing Ressourcen des Verlags (0,01), Darstellung des Buchs in TV-Show, Buch-Kritik, Meinungsunterschiede zum Buch, Auszeichnungen, Lizenz eines Buchs aus dem Ausland, Sequel, Genre, Filmbezug, Preis pro Seite
Schönbach/Lauf 2002	Zeitung	Lesefreundlichkeit (1985/89 -0,52; Anstieg -0,45), Visualisierungen: Fotos & Illustrationen (Anstieg 0,45), Community Orientierung (1985/89, Anstieg), Anzahl Artikel (1985/89, Anstieg), Visualisierungen: Fotos & Illustrationen (1985/89), Visualisierungen: Icons (1985/89, Anstieg), Verständlichkeit der Struktur (1985/89, Anstieg)
Habann et al. 2008	Zeitung	Muttermarkenstärke (s), Preisbeurteilung (s), Produktfit (s), Markenimagefit (s), Imagestruktur (s), Einstellung zu Erweiterungsprodukt (s) Imagestruktur, Muttermarkenerfahrung, Produktinvolvement
Bleis 1996	Magazin	Bedürfnisbefriedigung der Leser (s), Attraktivität für Inserenten (s), Neuartigkeit (s), Stimmigkeit (s), redaktionelle Qualität (s), Fit mit Verlagsprogramm (s), Mitarbeitermotivation (s), fachliche Fähigkeiten der Mitarbeiter (s), Unterstützung durch Unternehmensspitze (s), Existenz Fachpromotor (s), Existenz Machtpromotor (s), Markteintrittszeitpunkt (Konkurrenz) (s), Synergiepotentiale (s), Abdeckung der Leserbedürfnisse (s), Abdeckung der Inserentenbedürfnisse (s), Copy-Preis, TKP, Veränderung der Zeitschrift, Kenntnis des Marktsegments, Markteinführungsaufwand, Redaktionsmarketing, Markteintrittszeitpunkt (Saison), Bedeutung für den Verlag, Standing des Verlags im Inserentenmarkt, Wettbewerbsdruck
Tschörtner 2008	Magazin	Wettbewerbsintensität auf dem Anzeigenmarkt (s), Wettbewerbsintensität auf dem Rezipientenmarkt (s), Alter des Verlagsleiters (s), Studium des Verlagsleiters (s), beruflich soziale Einbettung (s), strukturelle Ähnlichkeit zu anderen Verlagsleitern (s), Gründungsjahr (s), Verlagsgröße (s), Zahl der Neueinführungen (insgesamt) (s), Erscheinungshäufigkeit
Habann 2010	Print & TV	Entrepreneurship (s), Innovationsbezogene Umweltüberwachung (s), Ausmaß der Rezipientenintegration (s), Einfluss des Projektleiters (s), Produktakzeptanz bei Werbekunden (s), Multimedialität der Produktarchitektur (s), Innovationsorientierte Unternehmenskultur, Projektübergreifendes Wissensmanagement, Unterstützung durch die Unternehmensleitung, Motivationsbedingungen, Aktiviertes Innovationspotenzial, Teaminterdisziplinarität, Bereichsübergreifende Kooperationsintensität, Promotoreneinfluss, Originalität der Ideenherkunft, Angemessenheit des Markteinführungszeitpunkts, Justierungsintensität nach Markteinführung, Produktüberlegenheit für Rezipienten, Marktsynergie, Redaktionelle Synergie

Anm.:...

keine Bindestriche in der Spalte

Erfolgsmaß	Güte	Daten	Methodik
Reihung auf Bestseller-Listen (4 Buchsegmente nach Erfolg)	$R^2=0,10$	1.431 Bücher, Bestseller-Listen; 168 Bücher (1988-2001), Das Literarische Quartett	Absatz Inhaltsanalyse, Mixture Regression Model
Absatz Reichweite (Deutschland)	$R^2=0,30$	50 Zeitungen (1985-1995, US)	Sekundärdaten einer Inhaltsanalyse, Regressionsanalyse
Zukünftige Kaufabsicht	$R^2=0,36$	174 studentische Probanden, DE	Absatz Befragung, Strukturgleichungsmodell
Zielerreichung	-	82 Verlagsleiter, DE	Befragung, Korrelationsrechnung, Varianzanalyse, Diskriminanzanalyse
Existenz/Nicht-Existenz im dritten Jahr nach Markteinführung	-	180 Lebensläufe von Verlagsleitern, DE	Inhaltsanalyse, Gruppenvergleich, Diskriminanzanalyse
Innovationserfolg (Ökonomischer Innovationserfolg und Transferinnovationserfolg)	$R^2=0,68$	131 Personen Geschäftsführer, AT, CH, DE	Befragung, Strukturgleichungsmodell

© Medienwirtschaft

Anm.: In der Spalte „Was wurde untersucht?“ geben Werte in Klammern die Effektstärke signifikanter Faktoren an. „(s)“ steht für einen signifikanten Faktor, ohne Aussage über den Effekt. In der Spalte „Erfolgsmaß“ wird in Klammern auf weitere Modelle und weitere Erfolgsmaße in der Studie hingewiesen.

Anmerkung eher auf der linken Seite der Tabelle

Insgesamt muss jedoch berücksichtigt werden, dass je nach Phase im Produktlebenszyklus weitere beziehungsweise andere Erfolgsfaktoren gelten, wie sich etwa für gebundene und Taschenbuch-Ausgaben von Büchern zeigt (Schmidt-Stölting et al. 2011). Unterschiede lassen sich auch für die verschiedenen Verwertungsstufen in der Filmindustrie nachweisen (Hennig-Thurau et al. 2006b).

4. Bewertung der bisherigen Forschung

4.1 Erfolgsmaßstab

Erfolg ist im Medienkontext wegen des Doppelcharakters als Wirtschafts- und Kulturgut grundsätzlich keine eindeutige Größe. Es kann zwischen ökonomischem und kulturell-publizistischem Erfolg unterschieden werden. Ersterer bildet den unmittelbaren Erfolg für das Medienunternehmen, letzterer ergibt sich aus den externen Effekten des Medienangebots. Aber selbst bei einer rein ökonomischen Betrachtung ergeben sich unterschiedliche Maßstäbe, je nachdem, ob das Ergebnis in Bezug zu den Produktionskosten gesetzt wird (Gewinn) oder nicht (Umsatz). Bei werbefinanzierten Medien stellt sich die Frage, inwieweit der Erfolg auf dem Rezipientenmarkt in Erfolg auf dem Werbemarkt umgesetzt werden kann. Je nach „Wert“ der erreichten Publika kann auch eine große Zahl von Rezipienten gegebenenfalls wenig Werbeumsatz bringen.

Weiter kann Erfolg interorganisational anders bewertet werden als nach außen – etwa wenn Medienschaffende mehr Wert auf Anerkennung durch Peers legen als auf die verkaufte Auflage, oder wenn in der Binnenperspektive die Etablierung eines Projektnetzwerks als Nebeneffekt den Misserfolg eines Projekts kompensiert. Hier zeigt sich auch die temporäre Komponente von Erfolg. Ein Projekt, das auf der ersten Auswertungsstufe monetär nicht rentabel ist, kann sich später als nützlich erweisen, sei es, weil die Nachfragestruktur auf nachgelagerten Märkten eine andere ist, oder weil es als Lockvogelangebot den Umsatz mit anderen Angeboten fördert.

Die bisherige Forschung fokussiert eindeutig auf den ökonomischen Erfolg und hier in der Regel auf Umsatz (bei Medien, die direkt durch Rezipienten finanziert werden) oder die Rezipientennachfrage (bei werbefinanzierten Medien). Der Grund dürfte einerseits darin liegen, dass die Studien zum Großteil im Kontext der Management- und Marketing-Forschung entstanden sind, zum anderen dürfte eine Rolle spielen, welche Daten für die Forschenden zugänglich sind. Insbesondere im

Filmkontext sind Umsatzdaten frei verfügbar und mittlerweile selbst Thema der medialen Aufmerksamkeit (Hayes/Bing 2004). Angaben zum Gewinn sind dagegen in der Regel nicht öffentlich und Forscher erhalten, wenn überhaupt, lediglich Informationen für einzelne Projekte, so dass sich keine allgemeinen Aussagen ableiten lassen.

Kulturell-publizistischer Erfolg lässt sich als externer Effekt weit schwieriger operationalisieren und messen. Entspre-

chend selten kommt dieser Erfolgsmaßstab in der Literatur vor. Eine Ausnahme bilden die Studien, die sich mit den Voraussetzungen für einen Erfolg bei Preisverleihungen beschäftigen. Allerdings steht auch hier meist die Frage im Hintergrund, wie man die gewonnene Auszeichnung kommerziell nutzen kann.

Erfolg, so lässt sich festhalten, wird von der Forschung bisher allein auf die ökonomische Funktion der Medien bezogen, ohne jedoch Aussagen über den in dieser Perspektive letztlich relevanten Maßstab Rendite machen zu können. Aus Mangel an Daten reproduziert die Forschung zu Erfolgsfaktoren der Medien damit die Faszination der Medien für Bestsellerlisten und Star Rankings.

4.2 Methodik und Sampling

Insgesamt zeigt sich, dass die meisten empirischen Untersuchungen eine enge Auswahl an möglichen Einflussfaktoren berücksichtigen und diese auf den Erfolg im Rezipientenmarkt regressieren. Probleme der Multikollinearität – also dass die einzelnen Einflussfaktoren zum Teil stark miteinander korrelieren – werden häufig nicht thematisiert oder nicht befriedigend gelöst. Gleiches gilt für Interaktionseffekte zwischen den Einflussvariablen.

Welche Faktoren als signifikante Einflüsse auf den Erfolg ermittelt werden, ergibt sich damit zum Teil schon durch die Auswahl und Operationalisierung der Variablen. Es bleibt unklar, ob dieselben Faktoren als relevant erkannt würden, wenn alle möglichen Einflussvariablen erhoben worden wären und die Interaktionen kontrolliert würden. Weiter können vernachlässigte Variablen zu Endogenität und damit zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen.

Vielfach werden Sekundärdaten analysiert, ebenso sind vereinzelt Inhaltsanalysen und Befragungen zu finden. Die Daten insbesondere für die zahlreichen Studien im Filmbereich stammen meist aus den USA, häufig werden das Fachblatt Variety und die Internet Movie Database (IMDB) als Quellen herangezogen. Andere Märkte werden weit weniger intensiv untersucht. Regelmäßig wird dabei auf die x erfolgreichsten Filme aus einem bestimmten Zeitraum Bezug genommen. Eine solche Selektion spiegelt sich in den Ergebnissen **wieder**, denn es wird jeweils nur ein spezifischer Ausschnitt aus der Grundgesamtheit ausgewählt. Somit besteht die Gefahr, dass Heterogenität in der Grundgesamtheit unbeobachtet bleibt.

wider

4.3 Forschungsdefizite

Aus den vorliegenden Studien lässt sich keine Verallgemeinerung der gefundenen Erfolgsfaktoren ableiten, weder über Markt-, noch über Gattungsgrenzen hinweg. Jeweils unterschiedliche Operationalisierungen machen selbst Vergleiche zwischen Studien innerhalb desselben Marktes und derselben Mediengattung schwierig. Die vorgestellte Systematisierung sollte somit nicht als handlungsleitend für Medienmanager verstanden werden, wonach sich Erfolg einstellt, wenn nur

alle Faktoren bedient würden. Vielmehr stellt sie eine Übersicht dar, welche Faktoren untersucht werden und in bestimmten Kontexten einen Einfluss auf den Erfolg gezeigt haben. Eine Addition der Faktoren im Sinne von „Mehr Faktoren im Projekt führen zu mehr Erfolg“ ist nicht zulässig. Ebenso wenig können Substitutionsbeziehungen unterstellt werden, wonach ein Faktor zum Beispiel in einer Prozessphase einen anderen in derselben Phase ersetzen könnte.

Obwohl die Bedeutung von Innovation vielfach betont (Kaye/Quinn 2010: 14; van Weezel 2010: 47-49) und eine detaillierte Analyse des Prozesses explizit gefordert wird (Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003: 36; Schnell 2008: 486), gibt es weder in der klassischen Erfolgsfaktorenforschung, noch in der Medienmanagementliteratur belastbare Anhaltspunkte, wie Entwicklungsprozesse konkret ausgestaltet werden sollen (Köhler 2005: 75). Um eine Analogie aus der Gastronomie zu bemühen: Die Erfolgsfaktorenforschung beschäftigt sich mit den Zutaten und der Qualifikation des Kochs, lässt aber weitgehend unberücksichtigt, was in der Küche konkret vor sich geht.

5. Forschungsbedarf

Obschon eine Vielzahl an Studien zu Erfolgsfaktoren vorliegt, fehlt es an einer Integration der Ergebnisse. Welche der jeweils gefundenen Faktoren gelten universell, also auch für andere Mediengattungen oder in anderen Märkten, welche müssen als singuläre Spezifika eines bestimmten Settings verstanden werden? In welchem Verhältnis stehen die Erfolgsfaktoren zueinander? Können Sie einander ersetzen oder etwa nur in Kombination wirken?

Um die Breite der Erfolgsfaktorenforschung nutzbar zu machen, bedarf es aufbauend auf der hier vorgelegten Systematisierung vierer Schritte, die in der Folge mit Qualitative Comparative Analysis (QCA) verknüpft vorgestellt werden. Dabei handelt es sich um ein in der Sozialwissenschaft vergleichsweise neues Verfahren, das nicht als Allheilmittel präsentiert werden soll. Es geht vielmehr darum, die Möglichkeiten der im Medienmanagement noch kaum verbreiteten Methode und ihre Nützlichkeit im Kontext der Erfolgsfaktorenforschung aufzuzeigen.

(1) Einfache Regressionsanalysen sind nicht geeignet, das Verhältnis der verschiedenen Faktoren zu einander zu klären. Mindestens müssen in zukünftigen Studien Interaktionseffekte berechnet werden. Besser noch wäre eine Applikation einer alternativen Methode. QCA böte sich an, um hinreichende und notwendige Bedingungen für den Erfolg zu differenzieren (Ragin 1987, 2000, 2008). Auf Boolescher Algebra und Mengentheorie aufbauend, ist eine Bedingung (Faktor) „notwendig“, wenn das Outcome (Erfolg) eine Untermenge der Bedingung darstellt, beziehungsweise „hinreichend“, wenn die Bedingung eine Untermenge des Outcomes darstellt. Die Methode erlaubt standardisierte kausalanalytische Untersuchungen kleiner, mittlerer und großer Fallzahlen, was für die Verallge-

meinerbarkeit von Annahmen sowie die Replikation von Studien eine zentrale Bedeutung hat (Rihoux 2006: 682). Dabei unterliegt die gleichzeitige Überprüfung mehrerer Bedingungen nicht der Multikollinearitätsproblematik, denn es handelt sich bei den Bedingungen nicht um rivalisierende Kausalfaktoren wie in korrelationalen Verfahren, sondern um die Zutaten komplexer Kausalbeziehungen (Ragin 2003: 8; Schneider/Wagemann 2007: 78-79), was für die Erfolgsfaktorenforschung ideal ist. QCA erlaubt zudem, dass mehr als eine Kombination der Faktoren zum selben Outcome führt und kommt so dem Problem der Äquifinalität bei. Darüber hinaus liegt ein weiterer Vorteil im qualitativen Aspekt von QCA: In den Auswertungs- und Interpretationsschritten spielt das Fallwissen eine entscheidende Rolle, was Studien die nötige Kontextsensitivität verleiht. Auf die hervorragende Eignung der Methode für die strategische Managementforschung wird in der Literatur hingewiesen (Greckhamer et al. 2007; Ketchen et al. 2007: 653; Venkatraman 2007: 792). In anderen Industrien wurde QCA auch bereits erfolgreich bei der Erforschung von Faktoren eingesetzt, die die Leistung eines Unternehmens positiv beeinflussen (Vis et al. 2007: 537; Ordanini/Maglio 2009; Winand et al. 2011: 247). In diesem ersten Schritt könnte die Fokussierung auf Erfolg im Sinne der Rezipientennachfrage zunächst beibehalten werden, allerdings bietet es sich an, ein relatives Maß zu verwenden, das den durchschnittlichen Erfolg von Konkurrenzangeboten mitberücksichtigt.

(2) In Zeiten von Konvergenz, Multi- und Crossmedia sind Studien, die sich nur auf eine – immer schwerer abgrenzbare – Mediengattung fokussieren, nicht mehr zeitgemäß. Das Medienmanagement braucht gattungsübergreifend anwendbare Faktoren, aber auch die Kommunikationswissenschaft hat ein Interesse an universellen Zusammenhängen. Zukünftige Studien sollten somit gattungsübergreifend angelegt sein, um so gemeinsame und gattungsspezifische Faktoren differenzieren zu können. Dieses Vorgehen wird einerseits zu generischen Faktoren führen, andererseits ließe sich eine Hierarchie der Faktoren bilden: Basisfaktoren, die unter allen Umständen in allen Kontexten notwendig sind, und solche, die je nach Kontext zusätzlich notwendig werden. In diesem Schritt muss der Erfolgsmaßstab insofern angepasst werden, als dass auch der Erfolg gattungsübergreifend erfasst wird. Die Rezipientennachfrage als Basis ist jedoch immer noch möglich. Dafür eignet sich QCA aufgrund der oben erläuterten Kontextsensitivität, die insbesondere für gattungsübergreifende Studien wichtig ist.

(3) Wenn Erfolgsfaktoren gattungsübergreifend identifiziert sind, ist der nächste Schritt, den Einfluss von weiteren Kontextfaktoren auf Ebene der Marktstruktur zu prüfen. Zunächst könnte man testen, inwieweit sich Ergebnisse aus einem Markt in einen anderen übertragen lassen. Letztlich ist auch hier wieder eine Hierarchie der Faktoren möglich, die immer gelten, und solche, die ihre Wirkung nur unter bestimmten Rahmenbedingungen entfalten. Hier liegt der bereits beschriebene Vorteil von QCA in der Standardisierung und der vergleichsweise einfachen Replikation von Studien.

(4) Im vierten Schritt muss das Ziel sein, die unterschiedlichen Erfolgsmaßstäbe in Bezug zu setzen. Dabei kann Erfolg aus ökonomischer (meso), kultureller (makro) sowie aus individueller Perspektive der Medienschaffenden (mikro) unterschieden werden. QCA bietet die Möglichkeit, mehrere Maßstäbe zu berücksichtigen (siehe zum Beispiel Vis et al. 2013). Zu prüfen wäre hier insbesondere wiederum die Interaktion zwischen den Erfolgsfaktoren, also die Frage, ob sich zum Beispiel Bedingungen für den kulturellen und ökonomischen Erfolg ergänzen oder gegenseitig ausschließen.

Mit Hilfe dieser vier Schritte könnte der Forschungsaufwand, der bereits in die Erfolgsfaktorenforschung gesteckt wurde, besser nutzbar gemacht werden. Verallgemeinerungen werden möglich und sowohl Medienmanager als auch die Wissenschaft könnten die Prozesse der Medienentwicklung und Produktion besser verstehen und ihre Anstrengungen auf die als relevant identifizierten Bereiche fokussieren.

Literatur

- Adams, J. W. (2008): Innovation management and U.S. weekly newspaper web sites. An examination of newspaper managers and emerging technology. In: *International Journal on Media Management*, 10. Jg. (2008), H. 2, S. 64–73.
- Basuroy, S./Chatterjee, S./Ravid, S. A. (2003): How critical are critical reviews? The box office effects of film critics, star power, and budgets. In: *Journal of Marketing*, 67. Jg. (2003), H. 4, S. 103–117.
- Baumgarth, C. (Hrsg.) (2004): Erfolgreiche Führung von Medienmarken. Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding, Wiesbaden 2004.
- Bleis, T. (1996): Erfolgsfaktoren neuer Zeitschriften. Empirische betriebswirtschaftliche Untersuchung zur Entwicklung und Markteinführung von Publikumszeitschriften. zugleich Dissertation an der Universität München, 1996, München 1996.
- Blömeke, E./Clement, M./Mahmudova, I./Sambeth, F. (2007): Status quo der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung bei Büchern. Eine kritische Analyse der empirischen Literatur. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 55. Jg. (2007), H. 3, S. 412–441.
- Boatwright, P./Basuroy, S./Kamakura, W. (2007): Reviewing the reviewers. The impact of individual film critics on box office performance. In: *Quantitative Marketing and Economics*, 5. Jg. (2007), H. 4, S. 401–425.
- Büsching, T./Hellbrück, R./Teluk, P. (2011): Erfolgsfaktoren des Managements von Onlineprojekten. Empirische Belege und Empfehlungen. In: *MedienWirtschaft - Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie*, 8. Jg. (2011), H. 3, S. 14–21.
- Carvajal, M./García Avilés, J. A. (2008): From newspapers to multimedia groups. In: *Journalism Practice*, 2. Jg. (2008), H. 3, S. 453–462.
- Castendyk, O. (2008): Die deutsche Filmförderung. Eine Evaluation, Konstanz 2008.
- Chang, B.-H./Chan-Olmsted, S. M. (2010): Success factors of cable network brand extension. Focusing on the parent network, composition, fit, consumer characteristics, and viewing habits. In: *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 54. Jg. (2010), H. 4, S. 641–656.
- Chang, B.-H./Ki, E.-J. (2005): Devising a practical model for predicting theatrical movie success. Focusing on the experience good property. In: *Journal of Media Economics*, 18. Jg. (2005), H. 4, S. 247–269.
- Christensen, B./Clement, M./Papies, D./Schmidt-Stölting, C./Briese, A. (2008): Wer wird nominiert und wer nicht? Eine empirische Analyse der Treiber einer Oscar-Nominierung. In: *MedienWirtschaft - Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie*, 5. Jg. (2008), Sonderheft, S. 67–78.
- Clement, M. (2004): Erfolgsfaktoren von Spielfilmen im Kino. Eine Übersicht der empirischen betriebswirtschaftlichen Literatur. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 52. Jg. (2004), H. 2, S. 250–271.
- Clement, M./Papies, D./Schmidt-Stölting, C. (2009): Filmpreise und Filmerfolg. In: Gröppel-Klein, A./Germelmann, C. C. (Hrsg.), *Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 493–510.
- Clement, M./Proppe, D./Rott, A. (2007): Do critics make bestsellers? Opinion leaders and the success of books. In: *Journal of Media Economics*, 20. Jg. (2007), H. 2, S. 77–105.
- Colapinto, C. (2010): Moving to a multichannel and multiplatform company in the emerging and digital media ecosystem. The case of Mediaset Group. In: *International Journal on Media Management*, 12. Jg. (2010), H. 2, S. 59–75.
- Cummins, R. G./Chambers, T. (2011): How production value impacts perceived technical quality, credibility, and economic value of video news. In: *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 88. Jg. (2011), H. 4, S. 737–752.
- Cunningham, S./Cutler, T./Hearn, G./Ryan, M./Keane, M. (2004): An innovation agenda for the creative industries. Where is the R&D? In: *Media International Australia incorporating Culture and Policy*, 29. Jg. (2004), H. 112, S. 174–185.
- Dal Zotto, C./Dichamp, E./Sommer, C. (2012): Alte Rezepte und neue Geschäftsmodelle. Die Medienkrise aus Sicht der Verlage. In: Meier, W. A./Bonfadelli, H./Trappell, J. (Hrsg.), *Gehen in den Leuchttürmen die Lichter aus? Was aus den Schweizer Leitmedien wird*, Münster, S. 189–207.
- Dal Zotto, C./van Kranenburg, H. L. (2008): Introduction. In: Dal Zotto, C./van Kranenburg, H. L. (Hrsg.), *Management and innovation in the media industry*, Cheltenham, S. ix–xxiv.
- Desai, K. K./Basuroy, S. (2005): Interactive influence of genre familiarity, star power, and critics' reviews in the cultural goods industry. The case of motion pictures. In: *Psychology & Marketing*, 22. Jg. (2005), H. 3, S. 203–223.
- Dewenter, R./Haucap, J. (2009): Wettbewerb als Aufgabe und Problem auf Medienmärkten. Fallstudien aus Sicht der „Theorie zweiseitiger Märkte“. In: Wentzel, D. (Hrsg.), *Medienökonomik. Theoretische Grundlagen und ordnungspolitische Gestaltungsalternativen*, Stuttgart, S. 35–74.
- Elberse, A. (2007): The power of stars. Do star actors drive the success of movies? In: *Journal of Marketing*, 71. Jg. (2007), H. 4, S. 102–120.
- Elliott, C./Simmons, R. (2008): Determinants of UK box office success. The impact of quality signals. In: *Review of Industrial Organization*, 33. Jg. (2008), H. 2, S. 93–111.
- Fedderson, A./Rott, A. (2011): Determinants of demand for televised live football. Features of the German national football team. In: *Journal of Sports Economics*, 12. Jg. (2011), H. 3, S. 352–369.
- Förster, K. (2011): Key success factors of TV brand management. An international case study analysis. In: *Journal of Media Business Studies*, 8. Jg. (2011), H. 4, S. 1–22.
- Frank, B. (1994): Optimal timing of movie releases in ancillary markets. The case of video releases. In: *Journal of Cultural Economics*, 18. Jg. (1994), H. 2, S. 125–133.
- Gemser, G./van Oostrum, M./Leenders, M. A. (2007): The impact of film reviews on the box office performance of art house versus mainstream motion pictures. In: *Journal of Cultural Economics*, 31. Jg. (2007), H. 1, S. 43–63.
- Greckhamer, T./Misangyi, V. F./Elms, H./Lacey, R. (2007): Using qualitative comparative analysis in strategic management research. An examination of combinations of industry, corporate, and business-unit effects. In: *Organizational Research Methods*, 11. Jg. (2007), H. 4, S. 695–726.
- Greve, H. R. (1996): Patterns of competition. The diffusion of a market position in radio broadcasting. In: *Administrative Science Quarterly*, 41. Jg. (1996), H. 1, S. 29–60.
- Habann, F. (2010): Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen. Eine kausalanalytische empirische Untersuchung, Baden-Baden 2010.
- Habann, F./Nienstedt, H.-W./Reinelt, J. (2008): Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen in der Zeitungsbranche. Eine empirische Analyse. In: *MedienWirtschaft - Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie* (2008), Sonderheft, S. 48–57.
- Hawkes, H./Künstner, T./Vogelsang, G./Benzin, T. (2009): Reset the media business model. Cost reduction and growth priorities in today's media industry 2009.
- Hayes, D./Bing, J. (2004): Open wide. How Hollywood box office became a national obsession, New York 2004.
- Heinrich, J. (2010): *Medienökonomie*. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Wiesbaden 2010.
- Hennig-Thurau, T./Dallwitz-Wegner, D. (2004): Zum Einfluss von Filmstars auf den Erfolg von Spielfilmen. In: *MedienWirtschaft - Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie*, 1. Jg. (2004), H. 4, S. 157–170.
- Hennig-Thurau, T./Henning, V./Sattler, H./Eggers, F./Houston, M. B. (2007): The last picture show? Timing and order of movie distribution channels. In: *Journal of Marketing*, 71. Jg. (2007), H. 4, S. 63–83.
- Hennig-Thurau, T./Houston, M. B./Heitjans, T. (2009): Conceptualizing and measuring the monetary value of brand extensions. The case of motion pictures. In: *Journal of Marketing*, 73. Jg. (2009), H. 6, S. 167–183.
- Hennig-Thurau, T./Houston, M. B./Sridhar, S. (2006): Can good marketing carry a bad product? Evidence from the motion picture industry. In: *Marketing Letters*, 17. Jg. (2006), H. 3, S. 205–219.
- Hennig-Thurau, T./Houston, M. B./Walsh, G. J. (2006): The differing roles of success drivers across sequential channels. An application to the motion picture industry. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34. Jg. (2006), H. 4, S. 559–575.

- Hennig-Thurau, T./Marchand, A./Hiller, B. (2012): The relationship between reviewer judgments and motion picture success: re-analysis and extension. In: *Journal of Cultural Economics*, 36. Jg. (2012), H. 3, S. 249–283.
- Hesmondhalgh, D. (2007): *The cultural industries*, London 2007.
- Hollifield, C. A. (2001): Crossing borders. Media management research in a transnational market environment. In: *Journal of Media Economics*, 14. Jg. (2001), H. 3, S. 133–146.
- Joshi, A./Mao, H. (2012): Adapting to succeed? Leveraging the brand equity of best sellers to succeed at the box office. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40. Jg. (2012), H. 4, S. 558–571.
- Kaye, J./Quinn, S. (2010): Funding journalism in the digital age. Business models, strategies, issues and trends, New York 2010.
- Ketchen, D. J./Boyd, B. K./Bergh, D. D. (2007): Research methodology in strategic management. Past accomplishments and future challenges. In: *Organizational Research Methods*, 11. Jg. (2007), H. 4, S. 643–658.
- Kiefer, M. L. (2005): *Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien*, München, Wien 2005.
- Kim, S. (2009): Cinema demand in Korea. In: *Journal of Media Economics*, 22. Jg. (2009), H. 1, S. 36–56.
- Knorr, A./Schulz, C. (2009): *Filmförderung in Deutschland - zur Problematik eines kulturpolitischen Anspruchs*. In: Wentzel, D. (Hrsg.), *Medienökonomik. Theoretische Grundlagen und ordnungspolitische Gestaltungsalternativen*, Stuttgart, S. 247–276.
- Köhler, L. (2005): *Produktinnovation in der Medienindustrie. Organisationskonzepte auf der Basis von Produktplattformen*, Wiesbaden 2005.
- Kolo, C./Vogt, P. (2004): Traditional media and their internet spin-offs. An explorative study on key levers for online success and the impact of offline reach. In: *International Journal on Media Management*, 6. Jg. (2004), 1/2, S. 23–35.
- Lampel, J./Shamsie, J. (2000): Critical push. Strategies for creating momentum in the motion picture industry. In: *Journal of Management*, 26. Jg. (2000), H. 2, S. 233–257.
- Lee, F. L. F. (2009): Cultural discount of cinematic achievement. The academy awards and US movies' East Asian box office. In: *Journal of Cultural Economics*, 33. Jg. (2009), H. 4, S. 239–263.
- Liu, Y. (2006): Word of mouth for movies. Its dynamics and impact on box office revenue. In: *Journal of Marketing*, 70. Jg. (2006), H. 3, S. 74–89.
- Lubbers, C. A./Adams, W. J. (2004): Merchandising in the major motion picture industry. Creating brand synergy and revenue streams. In: *Journal of Promotion Management*, 10. Jg. (2004), 1/2, S. 55–63.
- Meiseberg, B./Ehrmann, T. (2008): Performance implications of network structure, resource investment, and competition in the German motion picture industry. In: Hendrikse, G./Tuunanen, M./Windsparger, J./Cliquet, G. (Hrsg.), *Strategy and governance of networks. Cooperatives, franchising, and strategic alliances*, Heidelberg, S. 347–372.
- Mueller-Oerlinghausen, J./Sauder, A. (2003): *Kreativität: Alles oder nichts? Erfolgsfaktoren innovativer Produktentwicklung*. In: Habann, F. (Hrsg.), *Innovationsmanagement in Medienunternehmen. Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen*, Wiesbaden, S. 15–36.
- Nausner, P. (2002): *Medienmanagement als Entwicklungs- und Innovationsmanagement*. In: Karmasin, M./Winter, C. (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements*, München, S. 115–147.
- Nordqvist, M./Picard, R. G./Pesämaa, O. (2010): Industry associations as change agents. The institutional roles of newspaper associations. In: *Journal of Media Business Studies*, 7. Jg. (2010), H. 3, S. 51–69.
- Ordanini, A./Maglio, P. P. (2009): Market orientation, internal process, and external network. A qualitative comparative analysis of key decisional alternatives in the new service development. In: *Decision Sciences*, 40. Jg. (2009), H. 3, S. 601–625.
- Picard, R. G. (2002): *The economics and financing of media companies*, New York 2002.
- Picard, R. G. (2005): The nature of media product portfolios. In: Picard, R. G. (Hrsg.), *Media product portfolios: Issues in management of multiple products and services*, Mahwah, NJ, S. 1–22.
- Rademacher, P./Siegert, G. (2007): Neue Erlösformen für Publikumszeitschriften. Kaufpreis und Medienmarke als Erfolgsfaktoren für Paid Content. In: Friedrichsen, M./Brunner, M. (Hrsg.), *Perspektiven für die Publikumszeitschrift*, Berlin, S. 483–502.
- Ragin, C. C. (1987): *The comparative method. Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, Berkeley, CA 1987.
- Ragin, C. C. (2000): *Fuzzy-set social science*, Chicago 2000.
- Ragin, C. C. (2003): *Making comparative analysis count* 2003.
- Ragin, C. C. (2008): *Redesigning social inquiry. Fuzzy sets and beyond*, Chicago 2008.
- Reich, B. (2009): Digital media's key to success. Must-read content. In: *Nieman Reports*, 63. Jg. (2009), H. 3, S. 15–17.
- Reinstein, D. A./Snyder, C. M. (2005): The influence of expert reviews on consumer demand for experience goods. A case study of movie critics. In: *The Journal of Industrial Economics*, 53. Jg. (2005), H. 1, S. 27–51.
- Ribstein, L. E. (2012): Wall Street and Vine. Hollywood's view of business. In: *Managerial and Decision Economics*, 33. Jg. (2012), H. 4, S. 211–248.
- Rihoux, B. (2006): Qualitative comparative analysis (QCA) and related systematic comparative methods. Recent advances and remaining challenges for social science research. In: *International Sociology*, 21. Jg. (2006), H. 5, S. 679–706.
- Schmidt-Stölting, C./Blömeke, E./Clement, M. (2011): Success drivers of fiction books. An empirical analysis of hardcover and paperback editions in Germany. In: *Journal of Media Economics*, 24. Jg. (2011), H. 1, S. 24–47.
- Schneider, C. Q./Wagemann, C. (2007): *Qualitative Comparative Analysis und Fuzzy Sets. Ein Lehrbuch für Anwender und jene, die es werden wollen*, Opladen 2007.
- Schnell, M. (2008): *Innovationen im deutschen Tageszeitungsmarkt. Eine Analyse des Wettbewerbsverhaltens überregionaler Tageszeitungen vor dem Hintergrund struktureller Marktveränderungen. zugleich Dissertation an der Universität Zürich*, 2007, Berlin 2008.
- Schönbach, K. (2000): Does tabloidization make german local newspapers successful? In: Sparks, C./Tulloch, J. (Hrsg.), *Tabloid tales. Global debates over media standards*, Lanham Md, S. 63–74.
- Schönbach, K. (2004): A balance between imitation and contrast: What makes newspapers successful? A summary of internationally comparative research. In: *Journal of Media Economics*, 17. Jg. (2004), H. 3, S. 219–227.
- Schönbach, K./Lauf, E. (2002): Content or design? Factors influencing the circulation of american and german newspapers. In: *Communications*, 27. Jg. (2002), H. 1, S. 1–14.
- Schönbach, K./Lauf, E./Stürzebecher, D./Peiser, W. (1997): *Faktoren des Zeitungserfolgs*. In: Schönbach, K. (Hrsg.), *Zeitungen in den Neunzigern. Faktoren ihres Erfolgs. 350 Tageszeitungen auf dem Prüfstand*, Bonn.
- Shamsie, J./Miller, D./Greene, W. (2006): A question of timing: Strategies for scheduling television shows. In: Lampel, J./Shamsie, J./Lant, T. K. (Hrsg.), *The business of culture. Strategic perspectives on entertainment and media*, Mahwah, NJ, S. 119–133.
- Siegert, G. (2001): *Medien Marken Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie. zugleich Habilitationsschrift an der Universität Salzburg*, München 2001.
- Siegert, G. (2003): *Medienökonomie*. In: Bentele, G./Brosius, H.-B./Jarren, O. (Hrsg.), *Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft*, Wiesbaden, S. 228–244.
- Simonton, D. K. (2009): Cinematic success criteria and their predictors. The art and business of the film industry. In: *Psychology & Marketing*, 26. Jg. (2009), H. 5, S. 400–420.
- Tschörtlner, A. (2008): *Erfahrung und Erfolg im Zeitschriftenverlag. Die Bedeutung der Wissensressourcen von Verlagsleitern für die erfolgreiche Etablierung neuer Zeitschriften*, München 2008.
- van Weezel, A. (2010): Creative destruction. Why not researching entrepreneurial media? In: *International Journal on Media Management*, 12. Jg. (2010), H. 1, S. 47–49.
- Venkatraman, V. N. (2007): Advancing strategic management insights. Why attention to methods and measurement matters. In: *Organizational Research Methods*, 11. Jg. (2007), H. 4, S. 790–794.
- Vis, B./Woldendorp, J./Keman, H. (2007): Do miracles exist? Analyzing economic performance comparatively. In: *Journal of Business Research*, 60. Jg. (2007), H. 5, S. 531–538.
- Vis, B./Woldendorp, J./Keman, H. (2013): Examining variation in economic performance using fuzzy-sets. In: *Quality & Quantity*, 47. Jg. (2013), H. 4, S. 1971–1989.
- von Rimscha, M. B./Przybylski, P. (2012): Managing creativity in media companies. In: Kolo, C./Döbler, T./Rademacher, L. (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Medien im Wandel*, Baden-Baden, S. 85–102.
- von Rimscha, M. B./Siegert, G. (2011): Orientations of entertainment media workers. In: *Media, Culture & Society*, 33. Jg. (2011), H. 7, S. 1009–1026.
- Wanderer, J. J. (2011): When film critics agree. Does film genre matter? In: *Empirical Studies of the Arts*, 29. Jg. (2011), H. 1, S. 39–50.
- Winand, M./Rihoux, B./Qualizza, D./Zintz, T. (2011): Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. In: *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1. Jg. (2011), H. 3, S. 234–251.
- Wirtz, B. W./Ullrich, S. (2009): *Finanzieller Erfolg im Web 2.0. Geschäftsmodelle im Überblick*. In: *Wirtschaftsinformatik & Management*, 1. Jg. (2009), H. 1, S. 46–53.
- Wolf, M. (2006): *Ökonomische Erfolgsfaktoren privater Fernsehveranstalter. Eine empirische Analyse externer und interner Erfolgsfaktoren*, München 2006.
- Wyatt, J. (1994): *High concept. Movies and marketing in Hollywood*, Austin, TX 1994.
- Yoder, K. (2004): *Market research*. In: Squire, J. E. (Hrsg.), *The movie business book*, New York, S. 300–314.
- Zabel, C. (2009): *Wettbewerb im deutschen TV-Produktionssektor. Produktionsprozesse, Innovationsmanagement und Timing-Strategien*, Wiesbaden 2009.
- Zuckerman, E. W./Kim, T.-Y. (2003): The critical trade-off. Identity assignment and box-office success in the feature film industry. In: *Industrial and Corporate Change*, 12. Jg. (2003), H. 1, S. 27–67.